

PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI KINERJA KARYAWAN BAGIAN PERSONALIA

Novi Mustika Sari
Novms18@gmail.com
Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

In a company, the personnel department has an identical correlation to the human resources in order to achieve the objectives and success of the company. The activity of the personnel department is meant to manage the human resources which include recruitment, selection, position, appreciation, training, and termination of the employment relationship. The operational audit in assessing the performance of the employees in the personnel department can give appropriate recommendation to increase the work quality in the future. The purposes of this research i.e.: (1) to understand the implementation of operational audit in assessing the effectiveness of the performance of the employees in personnel department and (2) to find out and to analyze some factors which have caused the effectiveness and the efficiency of the performance of the employees. The data analysis technique has been done by using descriptive analysis and qualitative analysis approach by collecting the related data with the operational audit in personnel department at PT Multinas Indonesia. The result of this research shows that there are problems in the personnel department at PT Multinas Indonesia i.e. there are workers who are often entering or quitting, in the final test not only the personnel department which has the authority to pass the personnel but the division manager also has the authority and there is no particular employee to run the ability test. But, in general, the activity in the personnel department of PT Multinas Indonesia has been running effectively, efficiently and has met the standards that has been determined by the company i.e. Company Standard Operational.

Keywords: *Operational Audit, Personnel, Effectiveness and Efficient.*

ABSTRAK

Di dalam perusahaan bagian personalia mempunyai hubungan yang identik dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan. Kegiatan di bagian personalia ditujukan dengan mengelola sumber daya manusia yang diantaranya perekrutan, seleksi, penempatan, penghargaan, pelatihan dan pemberhentian hubungan kerja. Audit operasional dalam menilai kinerja karyawan bagian personalia dapat memberikan suatu rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan kualitas kerja dimasa depan. Penelitian ini bertujuan (1) Untuk memahami cara pelaksanaan audit operasional dalam menilai efektivitas kinerja karyawan bagian personalia dan (2) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan audit operasional bagian personalia di PT Multinas Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kendala di bagian personalia PT Multinas Indonesia yaitu masih terdapat tenaga kerja yang sering keluar masuk atau berhenti, dalam tes akhir seleksi tidak hanya bagian personalia yang mempunyai tanggung jawab untuk meloloskan tetapi manajer divisi juga mempunyai wewenang dan tidak terdapat karyawan khusus untuk menguji tes kemampuan. Tetapi, secara keseluruhan kegiatan di bagian personalia PT Multinas Indonesia sudah berjalan secara efektif, efisien dan memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu Standar Operasional Perusahaan.

Kata-kata kunci: audit operasional, personalia, efektifitas dan efisiensi.

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini, dengan berkembangnya suatu kegiatan usaha dan kegiatan perekonomian yang dimana bangsa Indonesia telah berada di era perdagangan bebas sehingga perusahaan asing juga bisa menanamkan modal, serta dapat mengenalkan produk atau jasa yang dimilikinya dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat yang membutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan lokal di Indonesia khususnya di dunia perusahaan juga harus bisa bersaing dengan menerapkan dan melakukan strategi agar dapat terus bertahan dalam dunia bisnis yang selalu menciptakan perubahan untuk dapat menembus pasar di era globalisasi saat ini.

Untuk dapat mencapai suatu keberhasilan dalam persaingan tersebut maka perusahaan lokal di Indonesia harus mempunyai tujuan dan keahlian dalam memperoleh keberhasilan. Sehingga, untuk mencapai tujuan yang di inginkan oleh perusahaan di tentukan dari sumber daya manusia yang dikelolanya dan pengelolaan tersebut bisa di dapatkan melalui fungsi personalia yang mencakup pada rekrutmen, seleksi, pelatihan, *reward* dan penilaian kinerja karyawan yang memberikan manfaat menguntungkan bagi perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran kinerja para karyawan, walaupun karyawan tidak memberikan pengaruh besar dalam pengambilan keputusan tetapi karyawan merupakan suatu aset mahal untuk perusahaan yang tidak dapat dinilai dengan uang atau apapun. Apabila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan bersungguh-sungguh dalam bekerja maka besar kemungkinan karyawan tersebut akan membantu mengatasi sesuatu yang tidak terduga dan perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Namun sebaliknya, apabila karyawan melakukan penyelewengan terhadap prosedur atau kebijakan yang ditetapkan maka juga akan berdampak negatif terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa memahami apa saja yang menjadi hak-hak karyawan dan bisa menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan karyawan.

Dalam setiap perusahaan khususnya PT Multinas Indonesiayang terletak di jalan Kedung Cowek 94 Surabaya bergerak dalam bidang usaha penyedia mesin bagi pabrik gula dan pabrik pupuk di Indonesia mempunyai fungsi personalia yang mempunyai peran untuk bisa menghargai kelebihan, kekurangan dan kekuatan yang dimiliki oleh karyawan secara gotong royong ataupun individu serta bertanggung jawab untuk memasok sumber daya manusia dalam hal penempatan jabatan sesuai dengan posisinya masing-masing, dan dapat dikatakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan operasional perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan harapan yang di inginkan.

PT Multinas Indonesia juga membutuhkan alat bantu yaitu audit operasional yang digunakan untuk mengetahui dan memberikan penilaian mengenai pengelolaan yang dimiliki apakah telah sesuai dengan yang di inginkan dan untuk mencari cara agar dapat mencegah risiko yang hadir baik dalam eksternal maupun internal. Audit operasional juga digunakan untuk mengevaluasi kegiatan yang sudah terjadi dalam mencapai tujuan yang efektif bagi fungsi personalia yang bisa berguna untuk memberikan rekomendasi atau saran atas masalah yang terjadi di perusahaan agar dapat lebih baik untuk ke depannya. Sehingga dapat diharapkan kinerja auditor internal dapat berjalan secara konsisten.

Audit operasional mempunyai sasaran untuk mengetahui apakah kegiatan operasional perusahaan sudah dilaksanakan secara efisien, ekonomis dan efektif, serta audit operasional dapat mengevaluasi atas pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, audit operasional tidak hanya memberikan informasi mengenai akuntansi dan keuangan yang ada di perusahaan, namun juga memberikan informasi yang dibutuhkan kepada pihak manajemen untuk memecahkan suatu permasalahan yang ada, memberikan

data yang bisa dipercaya dalam kegiatan operasional yang sudah dilaksanakan dan audit operasional juga bisa membantu manajemen dalam menilai apakah fungsi personalia sudah berjalan dengan baik atau tidak. Hasil dari audit operasional tersebut dijadikan oleh manajemen untuk rekomendasi atau saran dalam tindakan mengambil suatu keputusan yang dibutuhkan untuk tindak lanjut ke depannya.

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas di penelitian ini adalah: (1) Bagaimana peran audit operasional untuk menilai efektivitas kinerja karyawan bagian personalia ? (2) Bagaimana menerapkan audit operasional untuk mengukur efektif dan efisiensi bagian personalia ? Tujuan dari pelaksanaan audit operasional untuk menilai efektivitas kinerja karyawan bagian personalia, yaitu: (1) Untuk memahami cara pelaksanaan audit operasional dalam menilai efektivitas kinerja karyawan bagian personalia di PT Multinas Indonesia. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan di PT Multinas Indonesia.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Konsep Dasar Audit Operasional

Secara umum pengertian audit operasional adalah suatu proses pemeriksaan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi aktivitas, program organisasi, dan prosedur pengelolaan yang dijalankan, serta melaporkan hasilnya kepada pihak manajemen guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif, efisiensi dan ekonomis. Menurut Agoes (2008:9), audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Sedangkan menurut Bayangkara (2008:2) mendefinisikan bahwa audit operasional adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Dari beberapa definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit operasional adalah suatu proses pemeriksaan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi aktivitas, program organisasi, dan prosedur pengelolaan yang dijalankan, serta melaporkan hasilnya kepada pihak manajemen guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif, efisiensi dan ekonomis.

Audit Operasional mempunyai tujuan yang efektif, efisien dan ekonomis dalam melakukan kegiatannya di suatu perusahaan. Menurut Akmal (2009:34) menggolongkan tujuan audit operasional menjadi 4 yang meliputi: (a) Menilai kecukupan dan keefektifan pengendalian manajemen. (b) Menilai efektivitas, efisiensi, ekonomisnya operasi 3E. (c) Menilai dapat diandalkannya informasi. (d) Menilai kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku. Sedangkan menurut Mulyadi (2009:32) mengungkapkan bahwa tujuan audit operasional sebagai berikut: (1) Mengevaluasi kinerja (2) Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan (3) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Ruang Lingkup Audit Operasional

Assauri (2008:354), ruang lingkup audit operasional dalam perusahaan mencakup bidang, bagian atau fungsi yang terdapat dalam organisasi perusahaan, yang harus dapat dipertanggungjawabkan bagi alasan utama tentang adanya atau berdirinya organisasi

perusahaan. Kemudian menurut Tunggal (2008:72), ruang lingkup suatu audit operasional ditentukan dengan menggunakan pedoman sebagai berikut: (1) Luas Lingkup suatu pemeriksaan operasional harus sesuai dengan objektif yang ingin dicapai. (2) Tujuan suatu pemeriksaan operasional harus jelas untuk memungkinkan dibuatnya rencana pemeriksaan yang memadai. (3) Pemeriksaan harus dibatasi pada bidang-bidang dimana hasil-hasil yang spesifik akan dapat disusun dan dilaporkan. (4) Pemeriksaan harus dibatasi pada usaha penilaian prestasi dari pada penilaian kapasitas individual karena hanya hal-hal yang memiliki arti ekonomis saja yang akan diperiksa dan hal-hal tersebut sangat jarang timbul sebagai usaha dari seseorang. Sedangkan menurut Handoko (2010:225) mempunyai pendapat bahwa audit operasional personalia mencakup satu departemen atau organisasi keseluruhan. Hasilnya memberi umpan balik tentang fungsi personalia bagi para manajer operasional dan departemen personalia.

Tahapan Audit Operasional

Bayangkara (2008:21-34), terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit operasional adalah sebagai berikut: (1) Audit pendahuluan, meliputi: (a) Penentuan tujuan audit, (b) Penentuan ruang lingkup audit, (c) Review terhadap peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan objek audit. (d) Review terhadap pengendalian manajemen. (2) Audit lanjutan. (3) Pelaporan. (4) Tindak lanjut. Sedangkan menurut Siagian (2008:25), mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu operasional sangat ditentukan oleh ketepatan pengambilan langkah pemeriksaan, oleh karena itu auditor harus merencanakan tahap-tahap pemeriksaan yang akan dilaksanakan secara sistematis agar dapat mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan sehingga tujuan pemeriksaan tercapai.

Konsep Dasar Penilaian Kinerja Karyawan

Pengertian penilaian kinerja karyawan secara umum adalah penilaian kinerja karyawan sangat diperlukan untuk beberapa pihak seperti perdagangan, perindustrian, dan kepala bidang sebagai cara mengetahui tentang kelebihan dan kekurangan atas kinerja karyawan yang menjadi bawahannya, serta dapat berdampak untuk pengambilan suatu keputusan mengenai hasil evaluasi kinerja dan komunikasi yang sudah dilaksanakan oleh atasan dan bawahan sehingga dapat tercapai tujuan. Menurut Sofyandi (2008:122) mendefinisikan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:261), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan sangat diperlukan untuk beberapa pihak seperti perdagangan, perindustrian, dan kepala bidang sebagai cara mengetahui tentang kelebihan dan kekurangan atas kinerja karyawan yang menjadi bawahannya, serta dapat berdampak untuk pengambilan suatu keputusan mengenai hasil evaluasi kinerja dan komunikasi yang sudah dilaksanakan oleh atasan dan bawahan sehingga dapat tercapai tujuan.

Pengertian dan Tujuan Audit Operasional Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja yang dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Moeheriono (2010), kinerja karyawan adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Sedangkan, menurut Hasibuan (2007:87) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat terbentuk apabila karyawan mendapatkan kepuasan atas prestasi kerjanya dan kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan dengan kriteria dan standar yang sudah ditetapkan oleh suatu perusahaan.

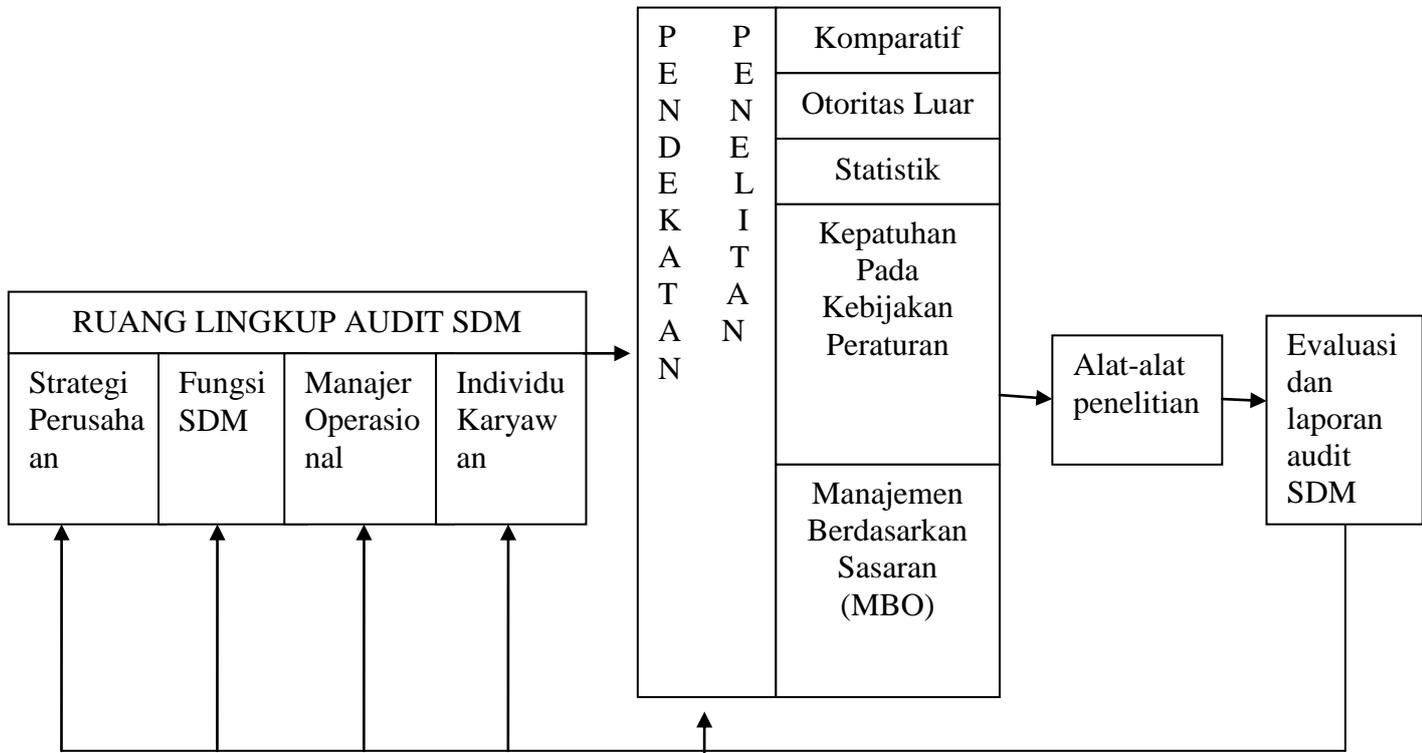
Tujuan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan, melalui meningkatkan kinerja di sumber daya manusia. Mangkunegara (2011), tujuan penilaian kinerja karyawan terdiri sebagai berikut: (1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa. (2) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya. (3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di perusahaan. Menurut Hasibuan (2012) mengelompokkan tujuan penilaian kinerja, yaitu: (1) Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja. (2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu. (3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan, aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang. (4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya. (5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Hubungan Audit Operasional Fungsi Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Bayangkara (2010:105-106) bahwa pengukuran kerja karyawan bermanfaat untuk memetakan faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini penting karena identifikasi permasalahan, dapat dirancang program untuk meminimalkan pengaruh negatif dari penyebab ketidakpuasan. Sedangkan menurut (Bayangkara, 2010:104) kepuasan kerja karyawan merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja.

Proses Audit Sumber Daya Manusia

Rivai dan Sagala (2009:1065) mengemukakan mengenai proses audit manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 1

Proses Audit SDM

Sumber: Rivai dan Sagala (2009:1065)

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi referensi atau rujukan untuk melakukan penelitian mengenai audit operasional, yaitu:

Hertanto dan Setyorini (2013) dalam jurnalnya menyimpulkan masih terdapat beberapa kelemahan yang menyebabkan belum tercapainya efektivitas fungsi personalia di PT. Sentra Agri Mulia Lestari. Kelemahan tersebut ialah prosedur yang kurang jelas mengatur rekrutmen yang kurang terinci, prosedur perencanaan sumber daya manusia, prosedur penilaian kinerja karyawan yang masih terdapat celah serta tidak adanya prosedur perencanaan dan pengembangan karier karyawan, dan kelemahan lainnya ialah terdapat prosedur yang kurang memadai sehingga aktivitas pelaksanaan prosedur di PT. Sentra Agri Mulia Lestari masih banyak dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang tidak dapat berubah sewaktu-waktu dan tidak tertulis.

Warni (2008) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya terdapat ketidaksesuaian sistem perkiraan kebutuhan pegawai antara yang dilakukan oleh Divisi SDM yang memproyeksikan berdasarkan lowongan jabatan menurut pegawai yang pensiun atau berhenti akibat satu dan lain hal dengan manajemen puncak yang memproyeksikan kebutuhan pegawai berdasarkan pada perkembangan potensi bisnis yang ada di kantor-kantor cabang ataupun kota-kota lain yang potensi ekonominya prospektif.

Pramudiarso (2013) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa penerapan audit operasional diharapkan mampu menjadi alat bantu bagi koperasi untuk mengawasi aktivitas karyawan dalam keseharian serta masih terdapat beberapa kekurangan yang meliputi pada sistem perekrutan karyawan yang kurang persiapan dalam menghadapi lebihnya jumlah pelamar yang mengikuti tes seleksi rekrutmen dan tidak efektifnya keputusan manajemen untuk melakukan efisiensi tenaga kerja yang mengakibatkan kinerja karyawan semakin menurun. Untuk proses pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi, koperasi sudah melakukan proses yang benar dan *punishment* sudah diterapkan dengan baik.

Murniatti (2010) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa audit manajemen personalia pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang makassar merupakan media untuk melakukan pengawasan terhadap proses kinerja bagi personilnya dan dapat mengelola administrasi kepegawaiannya sesuai dengan rumusan dan pedoman yang telah ditetapkan. Audit manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Makassar dianggap sudah memenuhi norma-norma yang diharapkan sehingga para personalia dapat meningkatkan sejalan dengan perkembangan perusahaan.

Prihantoro (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap komitmen yang dimana artinya semakin baik suatu motivasi maka akan meningkatkan komitmen guru. Diketahui bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja yang dimana hubungan antar karyawan, suasana kerja, dan fasilitas-fasilitas kerja karyawan terhadap komitmen yang artinya semakin kondusif lingkungan kerja maka akan meningkatkan suatu komitmen guru.

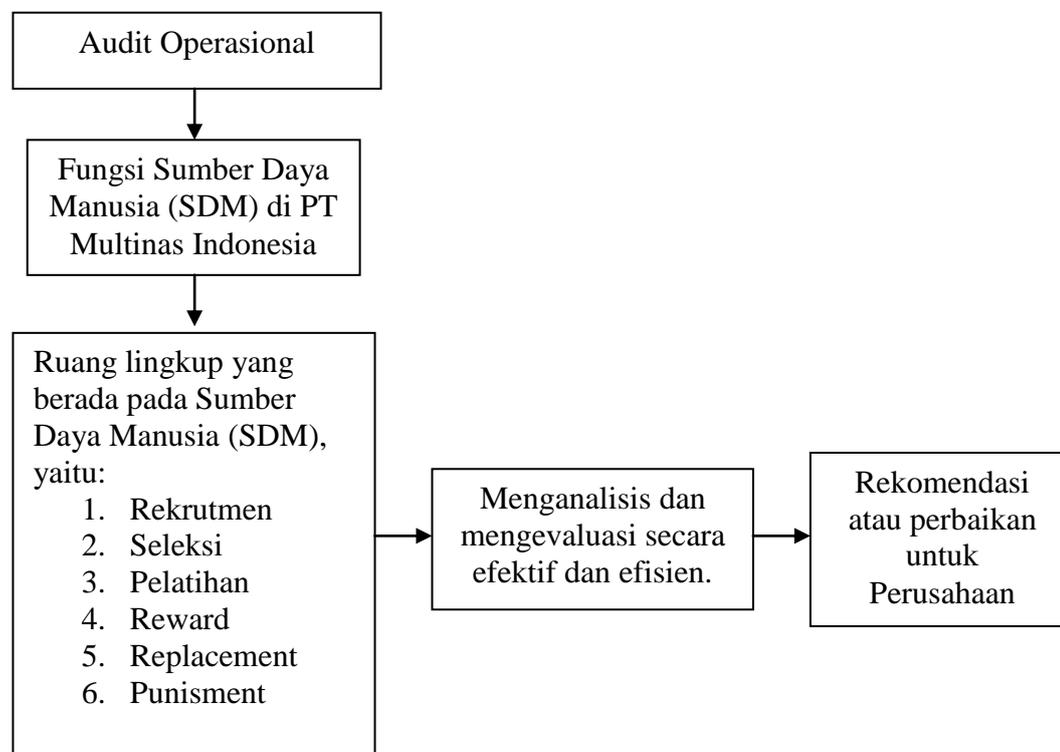
Setiani (2015) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa perusahaan dalam menerapkan Strategi seleksi dan rekrutmen harus memberikan hasil yang positif bagi perusahaan serta apabila produktifitas diperusahaan lancar dan dibutuhkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan yang dapat dilakukan melalui proses rekrutmen karena apabila semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Meskipun terdapat kendala dari berbagai faktor.

Peneliti menjadikan penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan, karena terdapat beberapa kesamaan di dalam penelitian dan mempelajari metode yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun dalam penelitian ini objek yang diteliti berbeda, karena objek dalam penelitian ini adalah audit operasional bagian personalia PT Multinas Indonesia. Sedangkan objek dari penelitian terdahulu adalah rumah sakit, bank dan perusahaan yang berbeda.

Rerangka Pemikiran

Peran audit operasional yaitu untuk menilai secara efektif fungsi sumber daya manusia pada PT Multinas Indonesia dan dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi kegiatan secara optimal. Dalam penelitian ini terdapat ruang lingkup yang mencakup beberapa proses pelaksanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang meliputi Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, *Reward*, *Replacement* dan *Punishment*. Sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaan SDM di PT Multinas Indonesia sudah dapat terpenuhi. Jika, kebutuhan Sumber daya manusia sudah terpenuhi atau belum terpenuhi maka pelaksanaan audit operasional dapat memberikan suatu rekomendasi (perbaikan) untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disusun rerangka penelitian yang disajikan pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2
Rerangka Pemikiran

Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian adalah suatu jawaban sementara terhadap masalah yang dikemukakan di dalam penelitian. Namun, proposisi penelitian dapat berubah dengan temuan-temuan yang akan diperoleh dengan sejalannya proses penelitian. Adapun proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Audit operasional dapat mengemukakan mengenai hasil temuan personalia perusahaan. (2) Audit operasional dapat memberikan penilaian mengenai hasil kinerja personalia.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang menggunakan rangkaian kegiatan suatu ilmiah untuk memecahkan masalah yang terjadi dan sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan maka jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif yang menggunakan metode deskriptif. Metode penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Guba (dalam Suharsaputra, 2012:181) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan Indranata (2008:7), penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data yang diukur secara tidak langsung, seperti aktivitas, sikap, kalimat, kata, gambar, dan sebagainya. Proses penelitian tersebut memperhatikan konteks studi dengan

menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi penelitian. Emzir (2010:2), penelitian kualitatif adalah data yang dikumpulkan lebih mengambil bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Kemudian menurut Kuncoro (2009:21) menyatakan fungsi dari penelitian kualitatif adalah untuk mencari penjelasan dan jawaban dari permasalahan yang ditemukan serta memberikan rekomendasi sebagai alat untuk memperbaiki kelemahan yang ada. Penjelasan menurut Sugiyono (2009:21) mengenai metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Menurut Sugiyono (2008:115) menjelaskan mengenai populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan, penjelasan mengenai populasi menurut Margono (2010:118) adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Penentuan populasi dalam penelitian ini penulis lakukan adalah pada penelitian audit operasional khususnya pada fungsi personalia yang dilakukan oleh perusahaan dengan melihat struktur organisasi perusahaan yang sudah ditetapkan, sejarah singkat perusahaan, kegiatan usaha perusahaan, serta aspek-aspek yang dapat diketahui untuk memperoleh informasi melalui pihak manajemen perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data terdapat dua jenis sumber data yang meliputi sebagai berikut: (1) Data primer merupakan suatu data yang dapat diperoleh oleh peneliti secara langsung di lapangan dari sumber asli bukan melalui media perantara. Data primer yang dapat penulis peroleh dalam penelitian ini dengan cara mengamati secara langsung dilapangan atas prosedur personalia di PT Multinas Indonesia. (2) Data sekunder merupakan suatu data yang dapat diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui orang lain sebagai perantara atau dokumen yang telah diolah oleh perusahaan. Data sekunder yang dapat penulis peroleh dalam penelitian ini yaitu berupa dokumen-dokumen yang terdapat pada PT Multinas Indonesia yang terdiri dari kegiatan yang dilakukan diperusahaan, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, sistem perekrutmen tenaga kerja dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi: (a) Observasi, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian dengan mencatat secara sistematis data-data yang dibutuhkan. Obyek yang dibutuhkan dalam penelitian ini diantaranya meliputi, mengamati bagaimana tata cara menilai efektivitas kepegawaian pada bagian personalia. (b) Wawancara, merupakan proses interaksi untuk mengumpulkan informasi mengenai obyek yang diteliti dengan cara melakukan tanya jawab kepada responden sesuai dengan informasi untuk penelitian, yang dapat dilakukan dengan tanya jawab mengenai objek yang diteliti, pelaksanaan audit operasional untuk menilai efektifitas kepegawaian dan dokumen-dokumen lainnya. (c) Dokumentasi, teknik pengumpulan data dimana peneliti mengumpulkan dokumen dan data dengan cara melihat obyek yang diteliti secara fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, foto, dan jurnal kegiatan yang bersangkutan.

Satuan Kajian

Dalam penelitian ini terdapat satuan kajian yang menyatakan mengenai hal-hal yang akan dibahas, sehingga dapat mengarahkan peneliti terhadap permasalahan yang dihadapi. Objek dalam penelitian ini adalah pelaksanaan audit operasional untuk menilai kinerja karyawan bagian personalia di PT Multinas Indonesia. Sehingga satuan kajian yang berada dalam penelitian ini yaitu: (1) Audit operasional merupakan suatu evaluasi dan pemeriksaan terhadap prosedur perusahaan untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut sudah berjalan secara efektif dan efisien. (2) Efisien dan Efektivitas, Efektivitas mempunyai keterkaitan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya akan dicapai dan efektifitas juga mempunyai hubungan output dengan dengan tujuan, jadi apabila kontribusi output semakin besar terhadap pencapaian suatu tujuan maka akan semakin efektif suatu program dan kegiatan. Sedangkan efisien menganggap bahwa suatu tujuan yang benar telah ditentukan dan mempunyai hubungan antara *input* dan *output* suatu perusahaan. (3) Fungsi Personalia, merupakan suatu bidang personalia yang pada umumnya memiliki suatu tujuan untuk menilai bagaimana perekrutan, penggunaan dan pemeliharaan tenaga sudah berjalan efektif dan efisiensi sesuai dengan tujuan perusahaan yang diinginkan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif yang menggunakan pendekatan analisis kualitatif. Metode kualitatif dilakukan saat berada dilapangan, sebelum dilapangan dan setelah dilapangan. Setelah berhasil mendapatkan data maka tahap selanjutnya yaitu mengevaluasi sejauh mana bagian personalia di PT Multinas Indonesia telah berjalan secara efektif atau efisien. Oleh karena itu penulis melakukan analisis data dengan beberapa langkah yang diantaranya: (1) Tahap awal yaitu melakukan pemeriksaan dan pengamatan terhadap pelaksanaan sumber daya manusia di bagian personalia yang adapada PT Multinas Indonesia. (2) Tahap mengumpulkan data dan mengevaluasi permasalahan yang ada mengenai kinerja sumber daya manusia serta membandingkan landasan teori dengan fakta yang terjadi dilapangan secara lebih spesifik. (3) Memberikan suatu rekomendasi apabila dibutuhkan untuk rangka peningkatan dan perbaikan pada bagian personalia. (4) Menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran mengenai penelitian yang telah dilakukan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Permasalahan

Berdasarkan dengan tujuan penelitian dan proposisi penelitian bahwa tujuan audit operasional yang pada intinya untuk menilai dan mengukur efektivitas serta efisiensi kinerja karyawan khususnya pada bagian personalia dan memberikan suatu rekomendasi atau perbaikan atas kekurangan yang terdapat pada perusahaan. Maka dari itu, fungsi personalia memerlukan audit operasional yang dapat memperbaiki kinerja personalia apabila terdapat kelemahan dan melakukan penilaian untuk mengetahui apakah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien serta melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan benar.

Setelah melakukan beberapa tahap penulis menemukan permasalahan yang dihadapi oleh PT Multinas Indonesia terhadap pelaksanaan audit operasional untuk menilai efektifitas kinerja bagian personalia, yaitu: (1) Dalam sumber daya manusia yang terdapat di PT Multinas Indonesia masih sering terdapat karyawan keluar masuk atau yang memutuskan untuk *resign* (berhenti bekerja). (2) Untuk memutuskan calon tenaga kerja yang ditolak atau diterima perusahaan tidak hanya diputuskan oleh satu pihak yaitu bagian personalia, tetapi juga melibatkan manajer divisi. (3) Dalam proses seleksi pada tahap tes kemampuan yang dilaksanakan di perusahaan tidak terdapat karyawan khusus untuk

melakukan proses tersebut, sehingga apabila ada karyawan yang tidak melakukan pekerjaan (menganggur) maka karyawan tersebut yang akan melakukan tes kemampuan pada calon tenaga kerja.

Sebab dan Akibat Masalah

Sebab Masalah

Setiap perusahaan dalam melaksanakan program atau kegiatan pasti akan mendapatkan permasalahan yang timbul akibat perbedaan yang tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan. Permasalahan yang terjadi pasti ada sebab dan akibat, seperti pepatah yang mengatakan tidak akan ada asap kalau tidak ada api. Oleh karena itu perusahaan harus menyelesaikan permasalahan dengan cepat dan tepat, agar permasalahan tidak menghambat untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Setelah mengetahui permasalahan dan penyebab atas timbulnya masalah yang terjadi dalam pelaksanaan audit operasional pada bagian personalia di PT Multinas Indonesia, maka penulis menunjukkan sebab permasalahan yang timbul adalah: (1) Sumber daya manusia yang masih keluar masuk atau *resign*, salah satunya disebabkan karena adanya ketidakpuasan kerja, tidak mempunyai motivasi, komitmen kurang, egois dalam bekerja sama. (2) Untuk menerima atau menolak calon tenaga kerja pada saat akhir seleksi tidak hanya ditentukan oleh bagian personalia, hal ini disebabkan karena manajer divisi juga menentukan dalam meloloskan karyawan yang diterima atau ditolak. Sehingga menyebabkan pemborosan dalam hal tenaga kerja karyawan. (3) Pada saat proses seleksi untuk tes kemampuan (tes Bahasa Inggris) tidak terdapat karyawan khusus untuk menguji, hal ini disebabkan karena kurangnya tenaga kerja yang dibutuhkan dimana perusahaan mempunyai target 15 orang tetapi hanya terealisasi 10 orang sehingga terdapat selisih 5 orang.

Akibat Masalah

Setelah disajikan diatas mengenai penyebab permasalahan yang terjadi, maka penulis akan menjelaskan mengenai akibat yang terjadi di PT Multinas Indonesia: (1) Adanya sumber daya manusia yang sering keluar masuk atau *resign* (berhenti bekerja) dalam perusahaan, sehingga hal ini dapat mengakibatkan tidak berjalannya kelangsungan kegiatan operasional perusahaan secara baik. (2) Dalam menerima atau menolak calon tenaga kerja pada tahap seleksi tidak hanya ditentukan oleh bagian personalia tetapi juga meliputi manajer divisi, sehingga hal ini mengakibatkan terjadinya pemborosan tenaga kerja dan waktu. (3) Pada akhir proses seleksi untuk menguji tes kemampuan calon tenaga kerja tidak terdapat karyawan khusus untuk memberikan penilaian, hal ini mengakibatkan seorang karyawan yang di minta pertolongan untuk menguji tes tersebut mempunyai *double job*.

Analisis Masalah

Analisis masalah merupakan suatu upaya untuk menguraikan dan mengevaluasi proses permasalahan yang ada sesuai dengan hubungan dan komponen masing-masing, sehingga menjadi satu kesatuan yang mempunyai arti baru. Sesuai dengan pengamatan langsung yang dilaksanakan oleh peneliti di PT Multinas Indonesia, sehingga memperoleh permasalahan, sebab dan akibat yang terjadi diperusahaan. Maka dari itu, terdapat analisis masalah menurut analisi penulis yang ada pada PT Multinas Indonesia: (1) Dalam sistem *punishment* (pemberhentian hubungan kerja) di PT Multinas Indonesia masih terdapat sumber daya manusia yang sering keluar masuk karena mempunyai masalah dalam faktor internal. Misalnya sifat iri dalam kenaikan jabatan rekan kerjanya, sehingga kegiatan operasional perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. (2) Manajer divisi dan bagian

personalia di PT Multinas Indonesia saling berkaitan satu sama lain untuk meloloskan atau menolak calon tenaga kerja dalam proses akhir seleksi yang dimana tidak efektif dalam hal tenaga kerja dan waktu. (3) Dalam sistem seleksi terdapat tahap untuk tes kemampuan calon tenaga kerja di PT Multinas Indonesia yang masih tidak ada karyawan khusus untuk memberikan penilaian atas tes kemampuan yang diikuti oleh calon tenaga kerja tersebut.

Pemecahan Masalah

Adanya permasalahan, sebab dan akibat yang timbul di PT Multinas Indonesia, maka peneliti berusaha memberikan pemecahan masalah atau solusi yang diharapkan mampu untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi oleh PT Multinas Indonesia. Berikut merupakan pemecahan masalah: (1) Sumber daya manusia merupakan salah satu aset mahal perusahaan yang tidak dapat dinilai dengan uang karena mempunyai andil penting dalam berjalannya kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan dalam menjaga komunikasi antar intensitas vertikal dan horizontal, mengembangkan sistem *feedback* (saling menghargai, memberikan kepercayaan dan jadikan karyawan sebagai keluarga) antar karyawan mengenai permasalahan yang dihadapi perusahaan ataupun karyawan dan kinerja perusahaan dalam membangun suasana pembelajaran yang dinamis serta merata disemua karyawan baik dilakukan secara tidak formal atau formal, selanjutnya perusahaan harus lebih mengembangkan tim kerja yang solid dan dinamis dengan kepemimpinan yang berorientasi dalam membangun transformasional dan motivasi. (2) Pada tahap akhir seleksi tidak hanya bagian personalia yang mempunyai tanggung jawab untuk meloloskan calon tenaga kerja tetapi manajer divisi juga, oleh karena itu seharusnya semua pihak manajer divisi menerapkan dan memberikan kriteria calon tenaga kerja yang dibutuhkannya dan akan disimpan oleh bagian HRD. Sehingga pihak HRD dapat mengevaluasi dan mempertimbangkan mengenai meloloskan calon tenaga kerja yang tepat untuk diterima bekerja di perusahaan. Tujuan dilakukannya seleksi yang diantaranya: (a) Diharapkan SDM (sumber daya manusia) dapat memberikan keuntungan investasi bagi perusahaan. (b) Menempatkan dan memperkerjakan calon tenaga kerja sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimilikinya. (c) Dipastikan perusahaan memperlakukan calon tenaga kerja secara adil dan meminimalkan munculnya tindakan dari karyawan yang tidak seharusnya. (3) Pada saat menguji tes kemampuan tidak terdapat karyawan khusus untuk menilai calon tenaga kerja baru, oleh karena itu perusahaan seharusnya memanggil orang yang menguasai dalam tes kemampuan (Bahasa Inggris) agar karyawan lain tidak mempunyai *double job* untuk menguji dan melakukan penilaian tersebut atau dengan memberikan tes kemampuan bahasa Inggris kepada psikolog untuk melakukan pengujian namun hasilnya ditentukan oleh pihak HRD.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Sumber daya manusia merupakan aset keberhasilan perusahaan jangka panjang untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan harapan, yang dimana sumber daya manusia mempunyai loyalitas tinggi, memiliki profesionalitas terbaik dan yang paling penting tidak dapat dinilai dengan apapun. Maka dari itu, perusahaan harus bisa menjaga hubungan baik antara vertikal dan horizontal dan memahami mengenai hak dan kewajiban sumber daya manusia yang dimilikinya serta perusahaan.

Sumber daya manusia yang mempunyai kesungguhan dalam bekerja dan memiliki motivasi yang sangat tinggi maka besar kemungkinan dapat mengatasi suatu masalah yang tidak terduga dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Tetapi jika sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak mematuhi prosedur dan kebijakan yang sudah

ditetapkan maka akan memberikan dampak negatif bagi kelangsungan kegiatan perusahaan.

Konflik atau masalah dalam mengelola sumber daya manusia dapat muncul karena perbedaan antar individu satu dengan yang lain, apabila konflik tersebut tidak segera ditangani maka akan berdampak hasil yang buruk terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, mengelola sumber daya manusia tidak lah mudah maka dari itu bagian personalia harus mempunyai strategi yang tepat agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat merealisasikan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Keunggulan bersaing juga bergantung terhadap kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Atas penelitian yang dilakukan oleh peneliti di PT Multinas Indonesia khususnya pada bagian personalia sudah berjalan efektif, efisien dan ekonomis. Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Untuk aktivitas dan kegiatan dalam mengelola sumber daya manusia masih belum berjalan dengan baik karena terdapat tenaga kerja yang keluar masuk perusahaan atau *resign* yang disebabkan karena beberapa faktor internal, sehingga dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. (2) Dalam proses akhir seleksi terdapat dua pihak yang mempunyai wewenang untuk menerima atau menolak calon tenaga kerja yaitu bagian personalia dan manajer divisi, yang dimana hal ini menyebabkan pemborosan dalam hal tenaga kerja dan waktu. (3) Pada tahap melakukan tes kemampuan (Bahasa Inggris) masih belum ada karyawan khusus untuk menguji atau menilai kompetensi yang dimiliki oleh calon tenaga kerja, hal ini menyebabkan karyawan lain mempunyai *doublejob* pada saat tersebut.

Saran

Saran merupakan suatu pendapat, masukan dan solusi yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan dan memperbaiki keadaan dari sebelumnya. Dalam hal ini peneliti memberikan saran terhadap kekurangan yang ada untuk membantu meningkatkan kinerja yang diantaranya: (1) Agar sumber daya manusia yang dikelola tidak keluar masuk atau *resign*, perusahaan harus menelaah sifat tempramen dan batin yang dimiliki oleh karyawannya supaya dapat mengetahui sifat yang dimiliki oleh karyawan tersebut, yang dimana tindakan ini mempunyai pengaruh signifikan agar dapat terjalin *feedback* (komunikasi dua arah), memantau karyawan dalam melakukan kegiatannya tanpa diketahui oleh karyawan tersebut sehingga dapat diketahui bagaimana kinerja karyawan tersebut dalam bekerja, dan mencari tahu mengenai persoalan (pribadi atau pekerjaan) yang sedang dihadapi oleh karyawan agar dapat dicarikan solusi karena tidak peduli dalam hal ini dapat mengakibatkan pembangkangan karyawan. (2) Dalam hal memutuskan calon tenaga kerja diterima atau ditolak diharapkan hanya dilakukan oleh bagian personalia yang sesuai dengan kriteria manajer divisi, kebijakan dan standar yang dimiliki oleh perusahaan yaitu SOP (Standar Operasional Perusahaan). (3) Dalam tahap seleksi untuk melakukan pengujian tes kemampuan (Bahasa Inggris) diharapkan perusahaan dapat memanggil orang yang sesuai dengan bidang tersebut untuk melakukan penilaian terhadap calon tenaga kerja dan agar karyawan lain tidak mempunyai *doublejob*.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*.LPFEUI. Jakarta.
- Agoes, S. 2008. *Auditing Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik*.Jilid 1.Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Akmal. 2009. *Internal Audit*. Edisi Kedua. PT Indeks. Jakarta.

- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2010. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Handoko, H. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh belas. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam belas. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hertanto, B.T dan Setyorini. 2013. Audit Operasional Pada Fungsi Personalia Di PT Sentra Agri Mulia Lestari. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi* 1(2).
- Indranata, I. 2008. *Pendekatan Kualitatif untuk Pengendalian Kualitas*. UIP. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Auditing*. Buku Satu. Edisi Enam. Salemba Empat. Jakarta.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- Murniatti, S. 2010. Audit Manajemen Atas Fungsi Personalia Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Makassar. *Jurnal Capacity STIE AMKOP Makassar* 6(1).
- Pramudiarso, T. 2013. Pelaksanaan Audit Operasional Personalia Untuk Mengevaluasi Efektivitas Dan Efisiensi Bagian Kepegawaian Pada Koperasi Wanita Setia Bakhti Wanita Di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 2(10).
- Prihantoro, A. 2012. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Jurnal Animus* 8(2).
- Rivai, H. V dan Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Biokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. PT Refika Aditama. Bandung.
- Setiani, B. 2013. Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Widya* 1(1): 1-7.
- Siagian, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV Alfabeta. Bandung.
- Suharsaputra, U. 2012. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*. PT Refika Aditama. Bandung.

Tunggal, A.W. 2008. *Audit Manajemen*. Rineka Cipta. Jakarta.

Warni.Musa, H. dan Nurheni, S.P. 2008. Proses Penerimaan dan Seleksi Personalia Di PT Bank BNI Tbk Dalam Pengembangan Kredit Mikro Dan Kecil. *Jurnal MPI* 3(1).